



TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HACIA ENTORNOS DEL APRENDIZAJE DIGITAL: CULTURA LABORAL, OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y NUEVAS COMPETENCIAS

#HRTRANSFORMATION

MARIETNA CANTILLO P.
DIRECTORA DE NEGOCIO
DE TALENTO MERCER
COLOMBIA, CA & CARIBE

SEPTIEMBRE 2019

Congreso
HRW
HUMAN RESOURCE WORKSHOP
2019

legis Gestion
Humana.com

 **MERCER**
MAKE TOMORROW, TODAY

¿CÓMO ESTÁ VIVIENDO LOS CAMBIOS LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO?

¿Cómo medir el desempeño y generar un mayor compromiso de los colaboradores que **no son empleados** directos de la Organización?... **cada vez son más.**

Pero cómo decirles que en esta transformación que nos pide la Presidencia, el **mayor cambio debe venir de los líderes.**

Debo ser un socio del negocio; pero... La verdad es **que no entiendo tanto el negocio.**

¿Cómo puedo lograr que las personas transiten fluidamente a una **cultura más digital?**

¿Qué manejo debo darle a las personas que fueron asignadas a una **célula de trabajo?**

La rotación pone en riesgo el conocimiento organizacional, pero no sé qué más entregarle a **los Millenials para que permanezcan**

Ahora que se están digitalizando tantas tareas... ¿**Qué hago con la gente** que las ejecuta en la actualidad?



slido

www.slido.com

CODE: J145

www.slido.com

¿CÓMO ESTÁ VIVIENDO LOS CAMBIOS EL NEGOCIO?

Nuestros clientes cada vez tienen mayor urgencia de acceder a bienes y servicios



La competencia ha incorporado tecnologías que le permiten llegar directamente al consumidor disminuyendo el costo de operación



Las oficinas están cada día más vacías y tenemos más demandas de servicios digitales



Cómo poder entregar una solución completa a los clientes para suplir sus necesidades



Los *start ups* están captando rápidamente segmentos de mercado en crecimiento



Los *bitcoins* están reemplazando el uso físico del dinero



¿CÓMO ESTÁN VIVIENDO LOS CAMBIOS LOS COLABORADORES?

CONFUSIÓN ESTRATÉGICA

30%

de los empleados no tienen claro cuál es el rumbo de la organización



OPERACIONES INEFICIENTES

37%

enfrentan la burocracia cuando tratan de hacer su trabajo



ESTANCAMIENTO ORG.

32%

cuestionan la habilidad de la organización para responder a cambios externos



RETOS DEL TALENTO

44%

no conocen ni entienden las posibles líneas de carrera disponibles





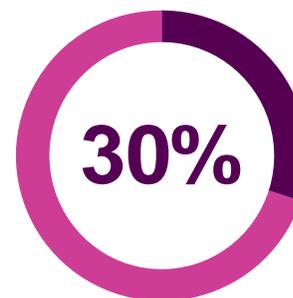
IGUAL SE SIENTEN LOS LÍDERES



de los líderes están agotados*



de los empleados no confían en sus líderes senior*



de los empleados no sienten que reciben el coaching que necesitan*



es la tasa base de incompetencia gerencial**

* Mercer|Sirota Global Norms
** Hogan, Hogan, & Keiser (2010)
Copyright © 2018 Mercer (US) Inc. All rights reserved.



VIVIMOS EN
UN MUNDO EN
DISRUPCIÓN

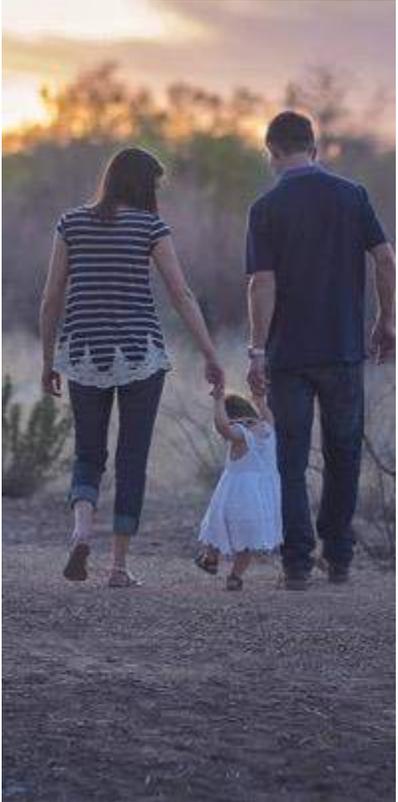
¿Que es lo que
esta pasando?

legis

MAKE TOMORROW, TODAY

 MERCER

EL TRABAJO Y LA VIDA ESTÁN CAMBIANDO



Familia



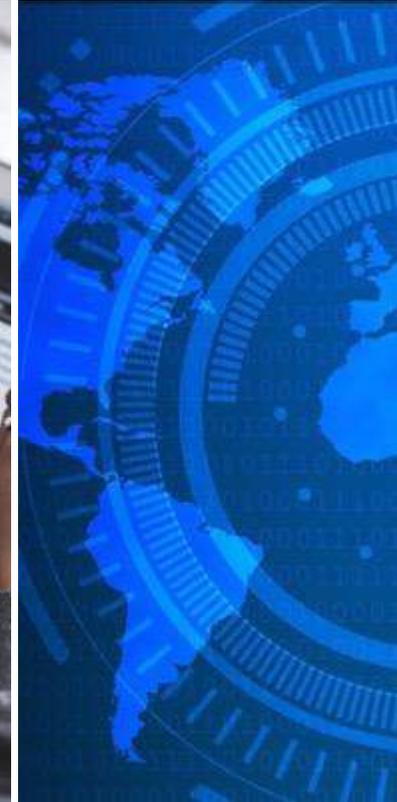
Avances médicos



Longevidad



Gig Economy



Globalización



Digitalización

LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ESTÁ CAMBIANDO EL TRABAJO

TAMAÑO

Cerca del 50% de los ejecutivos en el sector financiero creen que +20% de los trabajos actuales dejará de existir.

El Foro Económico Mundial anticipa que la inteligencia artificial puede generar 58 MM de nuevos puestos de trabajo en el mundo.

FORMA

80% de los ejecutivos en el sector financiero consideran que trabajadores ocasionales sustituirán sustancialmente empleados de tiempo completo para 2022.

51% de las compañías del sector financiero planean automatizar más trabajo este año.

HABILIDADES

Muchos trabajos en el futuro requerirán una mayor madurez cognitiva.

Los empleados a nivel mundial dicen que el pensamiento creativo y las habilidades tecnológicas serán las más importantes para el futuro

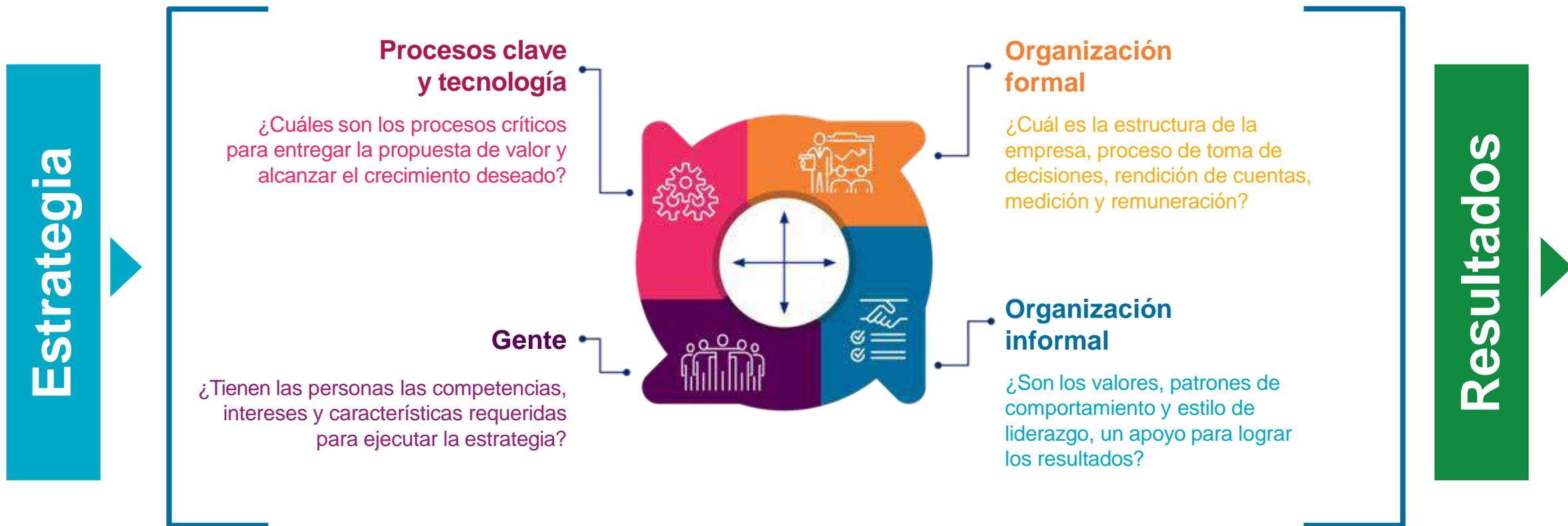
¿Qué hacen las organizaciones?

“
...Para muchas organizaciones que enfrentan la transformación digital, la tecnología es el centro y el *front*.
En nuestro caso, **la mejor tecnología es la menos visible...**”

“
Las mejores experiencias del cliente se basan en ecosistemas que permiten que el **componente bancario sea invisible**”

“
La digitalización es acerca **del modelo de negocio**, habilitado por la tecnología emergente y los datos...”

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA CONGRUENCIA Y ALINEACIÓN PARA LOGRAR LOS RESULTADOS



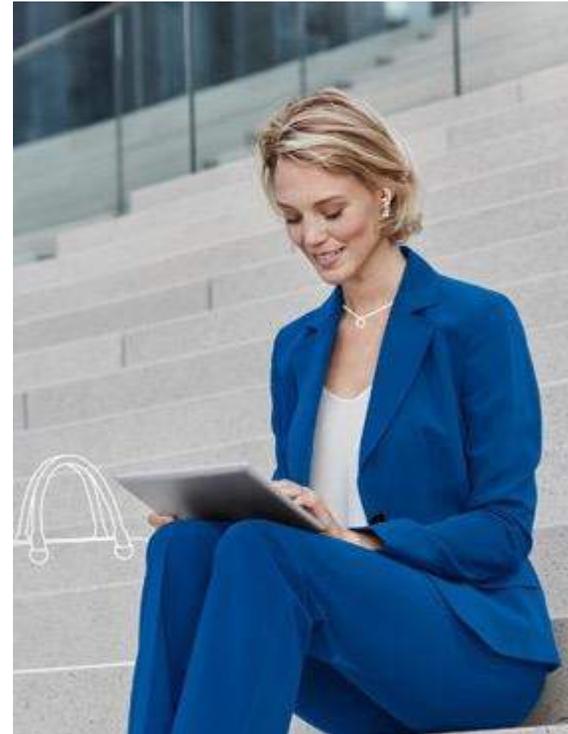
Si nuestra **organización informal (cultura)**, no refuerza los objetivos estratégicos, podríamos enfrentar un alto **desgaste organizacional**, con una **fuerza laboral saturada** y un **desempeño insuficiente**.



**REDISEÑO DE LOS PUESTOS
Y RECOMPOSICIÓN DE LA
FUERZA LABORAL**



**CONSTRUIR RESONANCIA
DE MARCA**



**REPENSAR LA EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR**



**DIGITAL DESDE ADENTRO
HACIA AFUERA**



**REDISEÑO DE LOS PUESTOS Y RECOMPOSICIÓN
DE LA FUERZA LABORAL**



**CONSTRUIR RESONANCIA
DE MARCA**



**REPENSAR LA EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR**



**DIGITAL DESDE ADENTRO
HACIA AFUERA**

LA IMPORTANCIA DE ALINEAR EL TRABAJO CON EL VALOR FUTURO

La pregunta no es
“¿a dónde se fueron los
puestos de trabajo?”

Sino
“¿a dónde van?”

legis

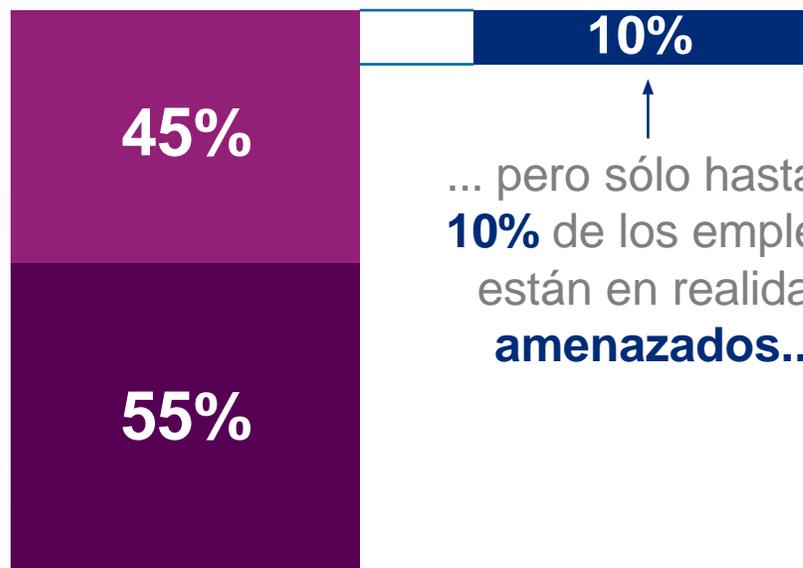
LOS TRABAJOS TRADICIONALES ESTÁN SIENDO RECONFIGURADOS Y LAS NUEVAS HABILIDADES SE ESTÁN VOLVIENDO CRÍTICAS PARA EL ÉXITO

Impacto de la automatización en la fuerza laboral



El **45%** de los empleos de hoy son automatizables...

100%



... pero sólo hasta el **10%** de los empleos están en realidad **amenazados...**

... y el **35%** de los empleos restantes verán **cambios significativos** en sus tareas básicas

90%



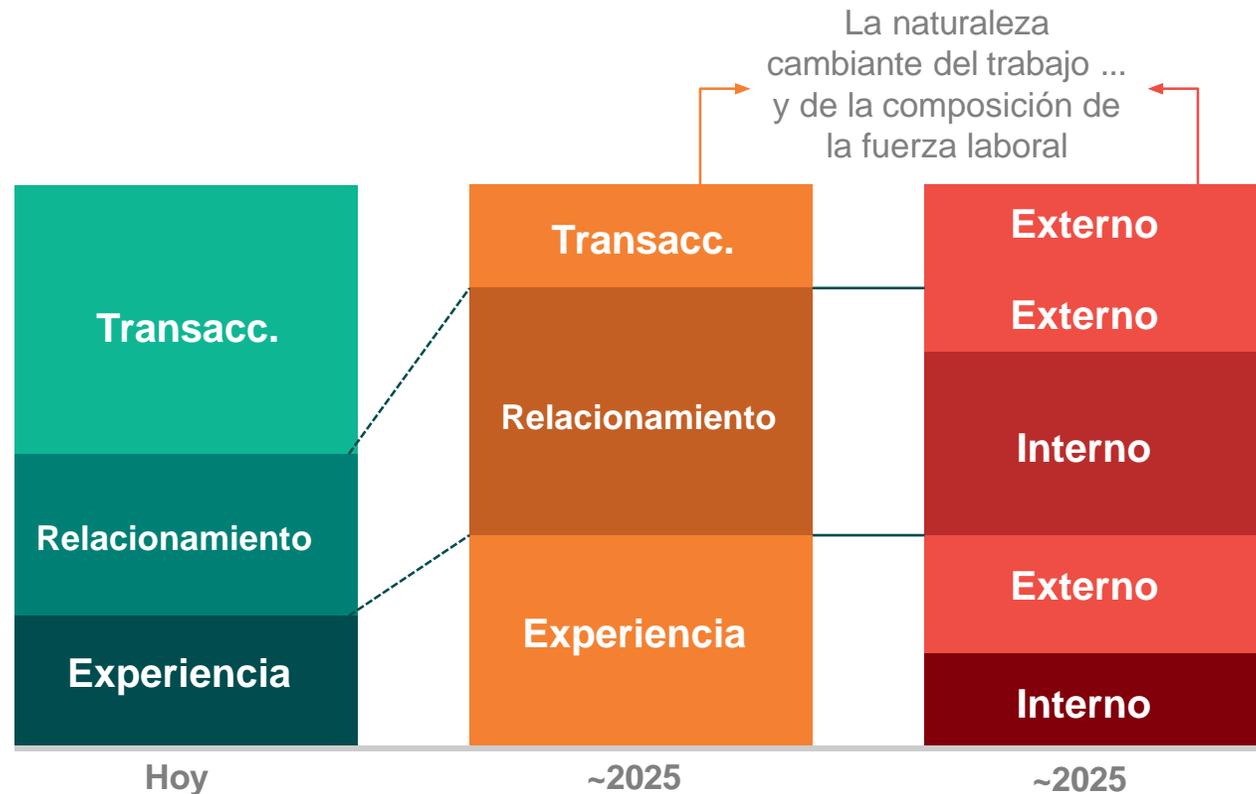
Hoy

~2025

Fuente: Universidad de Oxford, OCDE, France Stratégie, Foro Económico Mundial, Mercer y análisis de Oliver Wyman
Copyright © 2019 Mercer (US) Inc. All rights reserved.

LOS TRABAJOS TRADICIONALES ESTÁN SIENDO RECONFIGURADOS Y LAS NUEVAS HABILIDADES SE ESTÁN VOLVIENDO CRÍTICAS PARA EL ÉXITO

... y la naturaleza del trabajo y la composición



LAS COMPAÑÍAS SE ESTÁN PREPARANDO ACTIVAMENTE PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

Desarrolladas para la velocidad:

La agilidad sigue siendo una competencia crítica, y los ejecutivos se sienten más seguros que nunca



El año pasado



Este año



La confianza de Recursos Humanos también creció significativamente este año



Más notablemente, en su capacidad para:

- Identificar los puestos de trabajo que se verán afectados por la disrupción
- Determinar las habilidades que cambiarán como consecuencia de la automatización

Las áreas de oportunidad persisten en torno a:

- Capacitar a los trabajadores, cuyos roles se ven afectados por la automatización, para el desarrollo de nuevas habilidades
- Ofrecer servicios de *outplacement* a los trabajadores desplazados

El 99% de las compañías están adoptando medidas para prepararse para el futuro del trabajo

Principales respuestas

Identificar la brecha de habilidades (oferta vs demanda) **52%**

Desarrollar una estrategia de capital humano basada en escenarios futuros **51%**

Identificar cómo los cambios tecnológicos o cambios en el negocio transformarán las habilidades y comportamientos necesarios **48%**

Actualizar los planes de capital humano para cerrar la brecha **45%**

Identificar cómo las expectativas de los empleados apoyan o dificultan los cambios **45%**



LOS PUESTOS DE TRABAJO SON PARTE DE LA ECUACIÓN; SIN EMBARGO, EL TALENTO NECESITA LAS HABILIDADES QUE DARÁN FORMA AL FUTURO DE LOS PUESTOS

Nuevos puestos de trabajo, nuevas habilidades

El promedio de inversión de las compañías en programas de capacitación en nuevas habilidades es de **1,000 dólares estadounidenses por persona**

¿Qué tipos de programas de capacitación en nuevas habilidades (*reskilling*)/mejora de competencias (*upskilling*) existen hoy en día?

59%

Oportunidades de aprendizaje dirigido por el propio empleado

55%

Programas formales de capacitación en nuevas habilidades dirigidos a grupos específicos de empleados

50%

Oportunidades prácticas informales para que los empleados aprendan habilidades nuevas/adicionales

¿Cuáles son los obstáculos para el desarrollo de nuevas habilidades, según Recursos Humanos?

46%

“El talento capacitado se irá de la compañía”

35%

“No podemos seguir el ritmo de las necesidades de habilidades en constante cambio”

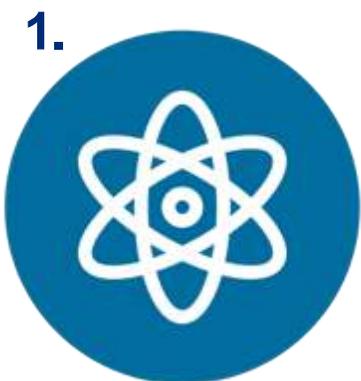
32%

No sabemos qué talento/habilidades tenemos hoy en día

31%

No sabemos quién tiene el potencial para adquirir nuevas habilidades de manera eficaz

10 HABILIDADES PARA EL FUTURO



Analytical Mindset



Data Management &
Predictive Analytics



Holistic Problem
Solving



Design
Thinking



Change Agility



Systems Thinking



Strategic Thinking



Experimental Mindset



Constructive Debate
& Conversations



Culture of
Customer Experience

UNA TRANSFORMACIÓN EXITOSA VINCULA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DIGITAL CON EL DISEÑO DE LA FUERZA LABORAL

TENDENCIA Y UTILIDAD DEL AGILISMO ORGANIZACIONAL

SECUENCIAL



INTERRELACIONADO





REDISEÑO DE
LOS PUESTOS Y
RECOMPOSICIÓN DE LA
FUERZA LABORAL



CONSTRUIR RESONANCIA DE MARCA



REPENSAR LA EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR



DIGITAL DESDE ADENTRO
HACIA AFUERA

The New York Times

*Inside Uber's Aggressive,
Unrestrained Workplace Culture*

 **CNBC**

**Nike accused of fostering hostile workplace in new
gender discrimination lawsuit**

**Salesforce puts its money where its mouth
is with \$1 million pledge for families
separated at the U.S. border**

**Revealed: Google's 'two-tier' workforce
training document**

¿QUÉ HAY DETRÁS DE LA TENDENCIA DE RESONANCIA DE MARCA?

En un **mundo transparente**, la marca de consumidor y la marca de empleado son lo mismo: la autenticidad es crítica.

La **propuesta de valor** de un empleador debe ser **multifacética**. Al igual que el talento que contribuye al éxito de una organización.

El atractivo es **recíproco**. Puede verse disminuido por las percepciones negativas de la marca o la incapacidad de mantener los valores de la misma.

LOS ANALYTICS SON CLAVE PARA SABER SI EL ACUERDO RESUENA CON NUESTRAS POBLACIONES TARGET

¿Qué desean saber los gerentes de reclutamiento y selección acerca de un nuevo empleado?

solo el **36%**

utiliza *analytics* para determinar qué perfiles de candidatos tienden a permanecer más tiempo en la compañía



LO MÁS IMPORTANTE

- ← Potencial para desempeñar niveles de mayor jerarquía
- ← Habilidades técnicas para el puesto actual
- ← Agilidad de aprendizaje
- ← Personalidad y motivación alineadas con los desafíos de negocio
- ← "Fit" con la cultura organizacional
- ← Experiencia previa en un puesto similar

LO MENOS IMPORTANTE

“ No existe una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión ”

El 78% de los empleados que prosperan calificaron su experiencia de contratación como positiva, en comparación con el 30% que no prosperan

Estudio Mercer|Sirota: Un primer mes positivo se traduce en un mayor compromiso y desempeño **dos años más tarde**

DEFENDER LOS VALORES DE LA MARCA: CENTRARSE EN LAS 3 E

ÉTICA

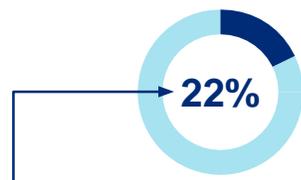
Los ejecutivos son cada vez más conscientes del **interés de los consumidores en productos éticos y la responsabilidad social.**



de las compañías utilizan inteligencia artificial en sus procesos de Recursos Humanos.

EQUIDAD

2 de cada 5 compañías revela información sobre equidad



de los empleados le otorgan a su compañía la **calificación "A" en igualdad salarial y en las decisiones de promoción.**

Solo el 11% utiliza *analytics* para medir la **magnitud de las desigualdades salariales**; el 5% utiliza técnicas de modelado para corregirlas.

EMPATÍA



mide el compromiso de sus empleados al menos **dos veces al año**



puede identificar los **impulsores clave del compromiso**



REDISEÑO DE
LOS PUESTOS Y
RECOMPOSICIÓN DE LA
FUERZA LABORAL



CONSTRUIR RESONANCIA
DE MARCA



REPENSAR LA EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR



DIGITAL DESDE ADETRO
HACIA AFUERA

¿POR QUÉ NECESITAMOS CURAR LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR?

Como pensamos que trabajamos...

Como trabajamos realmente...

¿Qué hacen las organizaciones?



RIESGOS HUMANOS, AGENDA HUMANA

PRINCIPALES RIESGOS PARA 2019

Pérdida de confianza de los empleados



Mayor atrición

LOS EJECUTIVOS ESTÁN DANDO SEGUIMIENTO...

Cuando se les preguntó qué *analytics* de talento agregarían mayor valor, el **burnout de los empleados** se ubicó entre los primeros cinco por primera vez

RECURSOS HUMANOS ESTÁ PREOCUPADO...

Solo **1 de cada 3** líderes de Recursos Humanos cree que su equipo ejecutivo le otorga prioridad a los riesgos de capital humano

NECESIDAD DE QUE RECURSOS HUMANOS LIDERE LA MESA DE DISEÑO

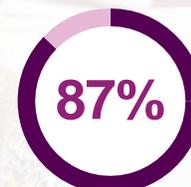
En los principales proyectos de cambio, los líderes de recursos humanos participan en...



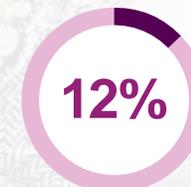
61%
Implementación



41%
Generación de ideas



de los líderes de Recursos Humanos confían en su capacidad de liderar los esfuerzos de transformación



de los departamentos de Recursos Humanos utilizan el análisis predictivo (en comparación con el 9% registrado en 2018)

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTE NUEVO LÍDER QUE LOGRARÁ TRANSITAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

LAS TRANSFORMACIONES VIENEN ACOMPAÑADAS DE PRESIÓN Y ESTO TIENE UN IMPACTO EN LA HABILIDAD DEL LÍDER PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA

**Nuestra
mentalidad
influencia
nuestras
acciones**

*Barbara
Fredrickson's
Broaden &
BuildResearch*



LO QUE NOS HIZO EXITOSOS EN EL PASADO NO NECESARIAMENTE NOS LLEVARÁ A TRIUNFAR EN EL FUTURO



Líder inspirador – con propósito



Líder experiencial



Gestor del cambio



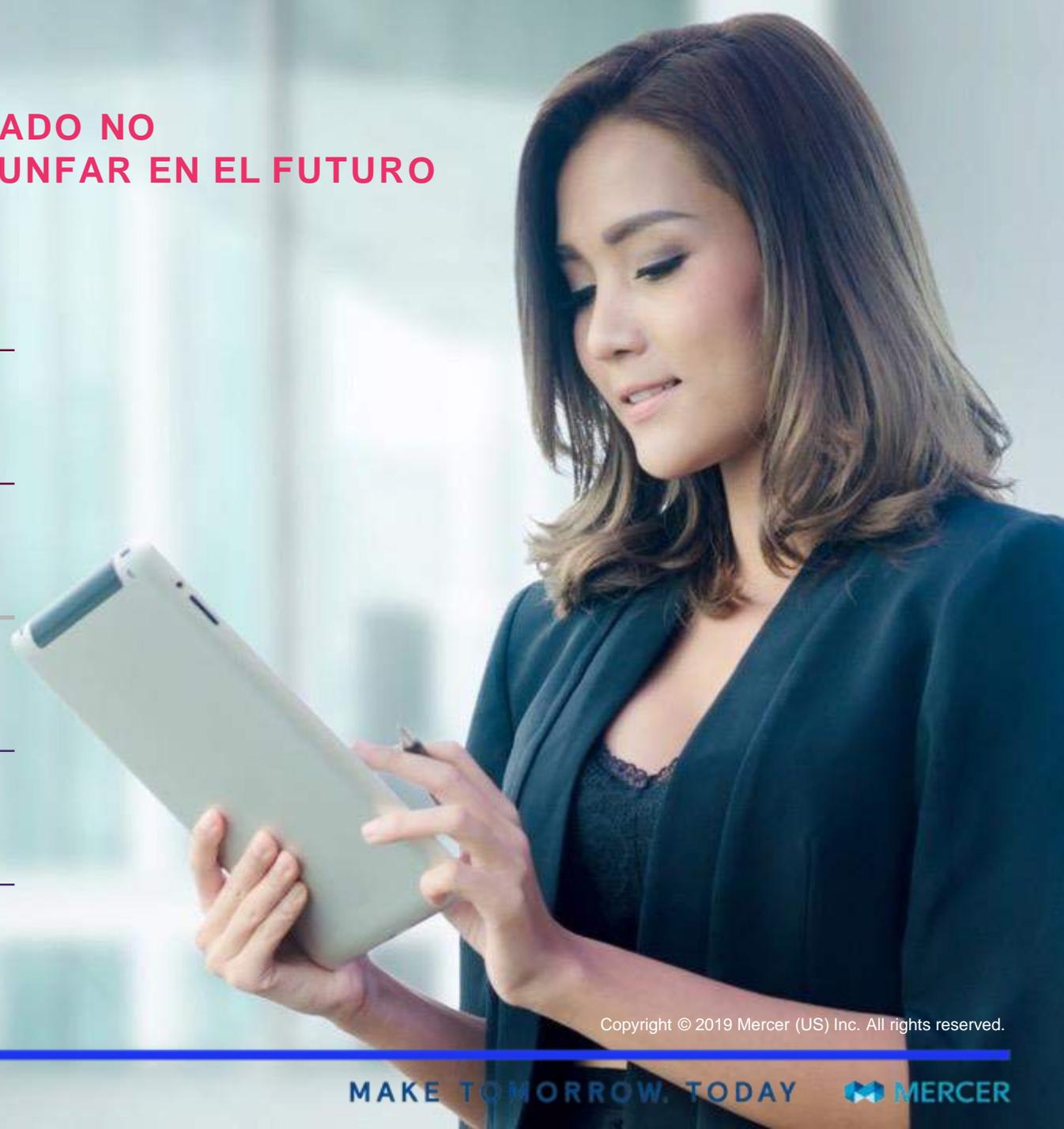
Agilidad de aprendizaje



Curiosidad



Inteligencia emocional



SIMPLIFICAR LA EXPERIENCIA DE TRABAJO

Los empleados que prosperan tienen tres veces más probabilidades de trabajar para una organización que:

81%

VS

26%

Permite la rápida toma de decisiones

82%

VS

30%

Ofrece las herramientas y los recursos necesarios para hacer su trabajo de manera eficiente

“

Los ejecutivos clasifican la *simplificación* de los procesos de talento como una de las inversiones en capital humano que aporta más valor

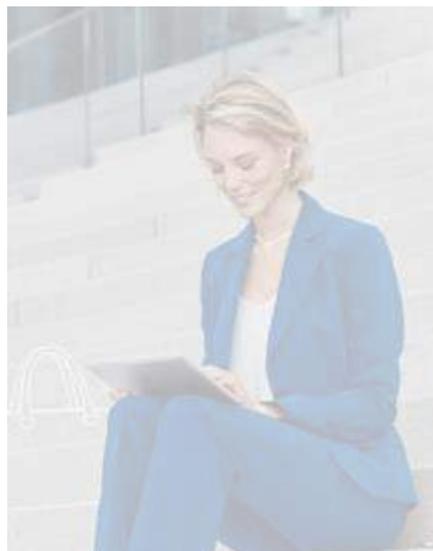
”



REDISEÑO DE
LOS PUESTOS Y
RECOMPOSICIÓN DE LA
FUERZA LABORAL



CONSTRUIR RESONANCIA
DE MARCA

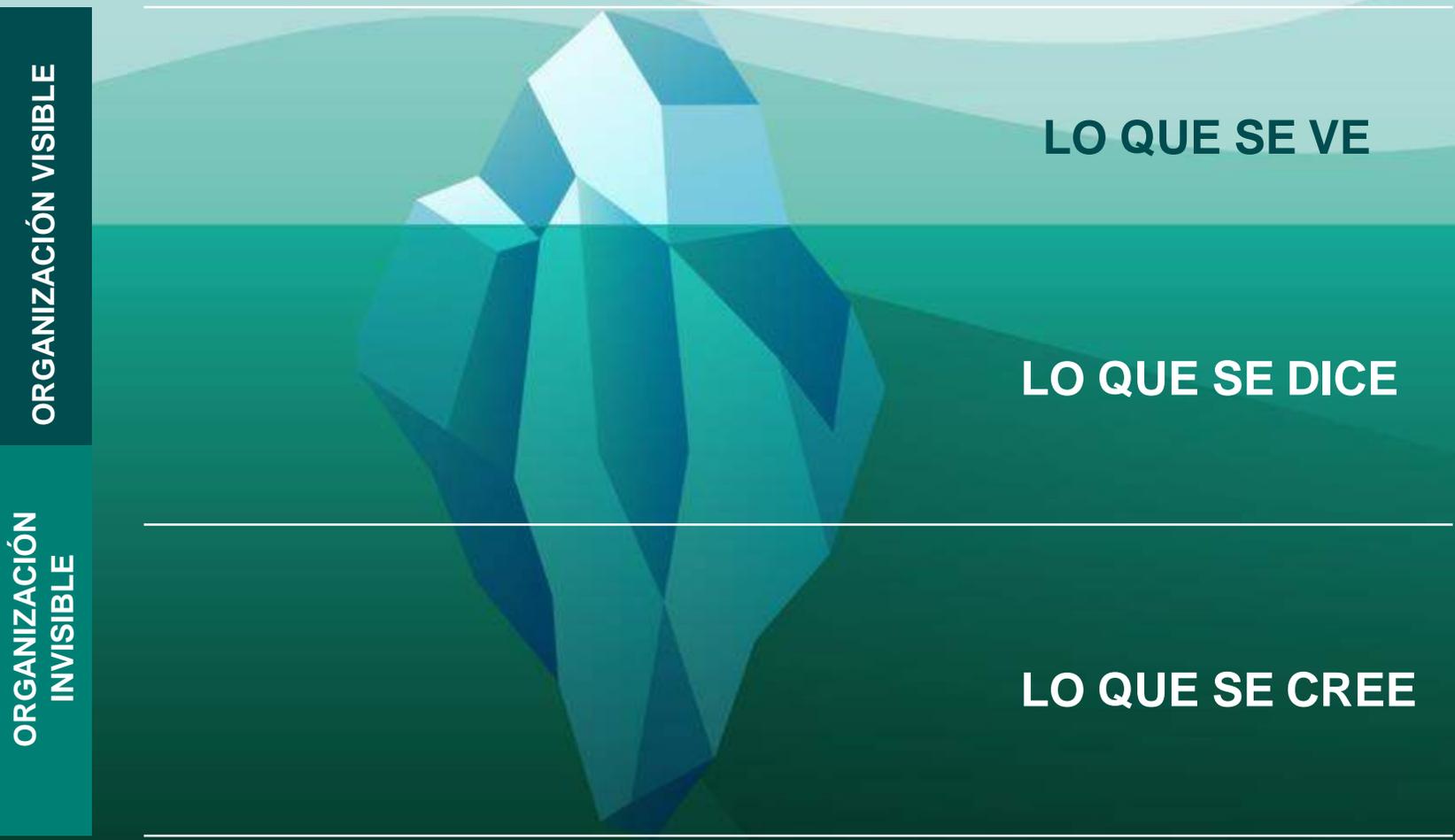


REPENSAR LA EXPERIENCIA
DEL COLABORADOR



DIGITAL DESDE ADENTRO HACIA AFUERA

¿CÓMO PODEMOS CAMBIAR A UNA CULTURA DIGITAL?

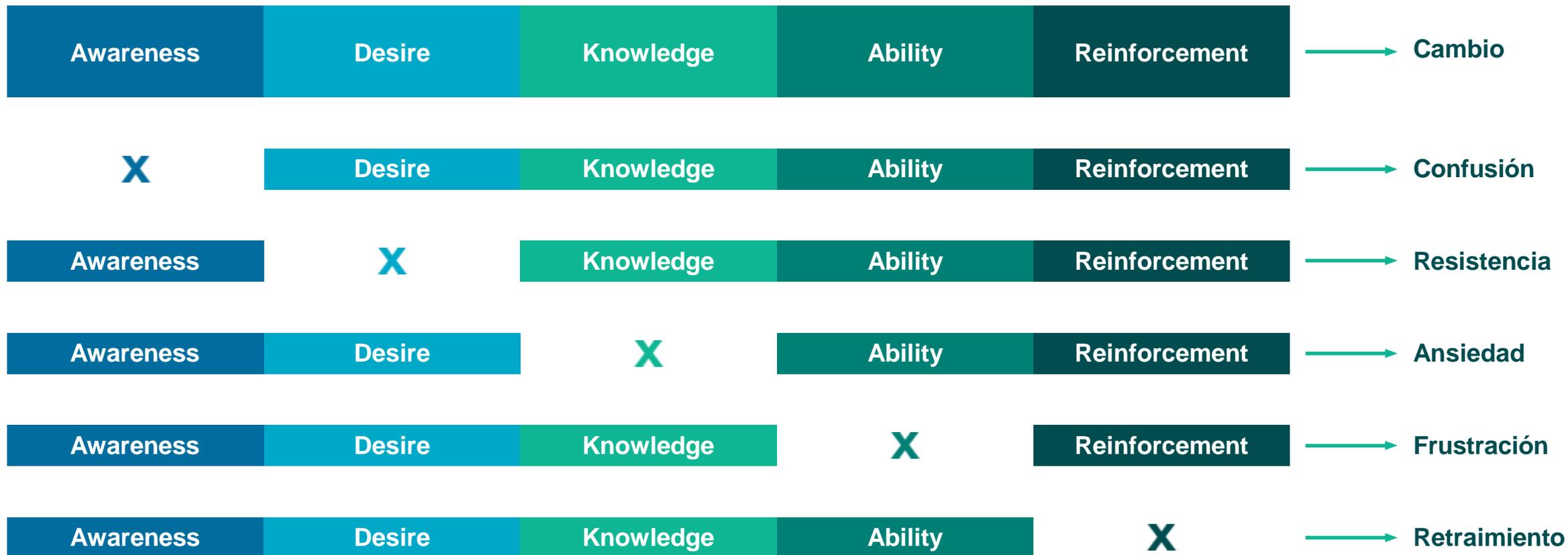


La cultura es como el agua para un pez, vive en ella, incluso no se da cuenta de su existencia o de sus características.

...Un pez puede vivir en cierta agua pero puede que en otras no.

...Sólo hasta que sale de ella o toma conciencia de su existencia y se apoya en algunas herramientas para poder entenderse y gestionarse.

UN CAMBIO EFECTIVO REQUIERE UNA PLANEACIÓN SISTÉMICA Y ORDENADA



¿Qué hacen las organizaciones?





DIGITAL READINESS

High



RELUCTAN
Alta Adopción
Baja Fiebre



DIGITAL READY
Alta Adopción
Alta Fiebre

Ability/Skills

Low



UNPREPARED
Baja Adopción
Baja Fiebre



PARTIALLY READY
Baja Adopción
Alta Fiebre

Behavioral Competencies

¿Qué hacer?
¿Cuándo es el momento
de recomenzarnos?

DÓNDE CENTRARSE DEPENDE DE DÓNDE NOS ENCONTRAMOS HOY

El revolucionario:



Disrupción elevada, alto crecimiento, entorno altamente digital

- Participa en la planificación de escenarios
- Integra la estrategia de capital humano
- Se centra en la velocidad en la toma de decisiones

El agente de cambio:



Disrupción moderada, grandes aspiraciones digitales

- Acelera la transformación digital
- Facilita la innovación
- Pone a prueba regularmente la propuesta de valor al talento

El tradicionalista:



Disrupción baja, crecimiento constante, menos atención a lo digital

- Aplana las estructuras
- Se centra en la experiencia de *onboarding*
- Ofrece herramientas para mejorar la eficiencia.

¿CUÁL ES MI RESPONSABILIDAD
EN EL CAMBIO?

LA ERA HUMANA



MERCER

MAKE TOMORROW, TODAY